



它山之石，可以攻玉

日本企业在美投资——中国可借鉴的经验

Curtis J. Milhaupt

中国企业在美投资
参考丛书



前言

对很多中国企业的佼佼者来说，考虑“全球化”的发展战略只是一个时间的问题。随着它们实力的不断增长，成功的企业会陆续迈向从本土企业向全球企业发展的道路。

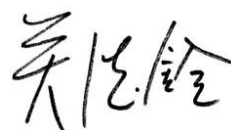
在中国企业全球化的进程中，美国是一个不容忽视的市场。事实上，美国一直是全球化企业的必争之地，无论是经济规模、科技实力、消费能力，还是研发投入、知识产权保护以及教育和人才资源，美国始终是外国投资者眼中最具竞争力的投资目的国。尽管中国企业已经开始投资美国，但与其他国家相比，中国企业的在美投资无论从质还是从量上都有很大的发展空间。

因此，在现阶段总结过去三十年日本对美投资的经验和教训，对中国企业领导人未来的对美投资决策具有很大的参考价值。一方面，中国企业家可以避免犯跟日本企业同样的错误、作出更明智的选择；可以学习和借鉴日本企业为与美国政界、商界建立信任关系，以及为尽快融入当地社区、树立良好企业公民形象而采取的各种好的做法。另一方面，我们可以从中看到美国政府、社会和公众是如何理解和看待日本企业和日本投资的，因而更进一步了解到，对外投资的成败不仅仅取决于投资者自身的准备，更取决于投资目的国对外商投资的接受程度。

认识到这一点对中国企业尤为重要，因为中国与美国之间没有日本与美国那样共同的战略、政治和军事利益关系，这就意味着中国企业在对美投资过程中无疑将遭遇更多的困难。因此，要成功地对美投资，中国企业必须做好更充分的内、外部准备工作，特别是有关跨国经营人才的培训和储备、金融资本的积累和募集，找出对美投资的所有利益相关者（合作对象、收购对象、政府部门等）并开始与它们建立关系。

对外投资的实践表明，投资者自身的准备越充分，获得投资目的国接受的程度越高，投资成功的机会越大。而上述这些准备工作的就绪都需要假以时日，不可能一蹴而就。眼下正值金融市场动荡不安、全球经济同步衰退的影响持续蔓延的时候，这也许不是对外投资的最佳时机，但对有远见的中国企业家来说，这也许是做好对外投资的自身准备的最佳时机。

因为机遇，只属于那些有准备的人。



关德铨

美国德勤中国业务部主管合伙人

它山之石，可以攻玉

日本企业在美投资——中国可借鉴的经验

Curtis J. Milhaupt *

摘要

当今中国企业在美国进行外商直接投资(FDI)的环境，与二十世纪八十年代日本企业在美国面临的情形非常相似。中国对美FDI的动机与八十年代日本对美FDI的动机也十分相像，都是由大量的出口贸易转为通过在美国的区位(location)优势和所有权(ownership)优势，将原来在境外进行的市场交易内部化(internalizing process)，以获得更大利益。尽管日本在美投资最初并不很顺利，但许多日本企业逐渐学会了如何适应美国环境并最终取得成功，特别是在地方一级。从这些相似之处中，我们能够学到很多宝贵的经验，尤其可以了解中国企业与美国政府可能发生摩擦的种种原因，以及在美国解决这些摩擦的方法。

这些经验中最重要的一点是，必须分清联邦和各州政府对FDI视角的差异。尽管美国联邦政府的政治和监管环境可能会给中国企业带来一些麻烦，但各州、地方政府和社区却对中国的投资、尤其是绿地投资表示欢迎。中国企业需要完全融入当地社区，与当地的供应商、商界人士和政界人士建立紧密的关系，并在劳动就业、慈善事业和社区活动等方面做一名“模范公民”。在国家层面上，中国企业很可能会遭到国会和联邦机构对中国FDI的怀疑。然而，没有什么灵丹妙药可以避免国家层面的政治怀疑乃至歧视。日本的经验表明，避免个别企业进行高调的收购活动或游说（相反地，应该通过代表外国投资者的商业组织来施展影响），可以有效缓解双方的摩擦。不过，从乐观的角度来看，日本的经验也表明，美国政府和媒体并不会始终盯着来自某一个国家的企业投资。最终，对新的外国投资者进入FDI市场的担忧会逐渐消除，对其实施严密的审查也不会一直是热门话题，外国企业的分公司将自由地在美国发展它们的业务，并成为美国良好的企业公民。最近几年，日本仍是美国FDI的一个主要来源，日资公司雇佣了60万名美国员工，双边投资环境继续受到诸多政府官员和民间的密切关注。因此，日本在美投资的长期经验为中国投资者树立了一个良好的榜样。

导言

二十年前，在中国还没有成为全球经济一颗冉冉升起的新星、并且成为外商直接投资(FDI)的重要来源的时候，另一个东亚国家日本曾扮演了这一角色。日本流入美国的FDI从二十世纪八十年代早期的每年10亿美元迅速飙升，到1990年达到高峰——仅此一



年就超过180亿美元。日本在美国的FDI占美国外商总投资的比例从1980年的6.2%上升至1990年的20.7% (Kang 1997, 319, 表5)。在日本对美FDI快速增长期间，美国的投资环境并不稳定，当时，美国的反应受到贸易摩擦、汇率争议和文化误解等因素的影响，而且还引发了政治上的争论，主要针对的是日本资本主义独特的（在许多美国观察家眼中是“不公平的”）基础，以及日本的经济崛起会对美国利益构成“威胁”。今天中国FDI进入美国所面对的情形和20年前日本企业的遭遇惊人地相似。



本文旨在研究二十世纪八十年代日本对美FDI的经历，试图从中总结对中国有借鉴价值的经验。本文之所以主要关注八十年代的情况，是因为这一时期正是日本对美FDI的高峰期，同时也是日本投资饱受政治争议和媒体争议的时期。从二十世纪九十年代初期以后，美国对日本FDI的争议明显减少，这是由于日本自身的经济问题导致了其企业海外投资的萎缩。¹ 因此，从八十年代日本对美投资最具争议性的阶段中，中国企业的领导人应该能够得到很大的启发。本文探讨中、日企业之间的相似性，是否足以让我们可以根据日本企业的经验，来预测中国FDI未来的走向和可能遭遇的陷阱。如果答案是肯定的，那么我

它山之石，可以攻玉

日本企业在美投资——中国可借鉴的经验

们将探讨中国企业和政府的领导人应该如何借鉴日本企业的经验。

首先在此简述结论：虽然中国和日本在政治倾向以及与美国之间的地缘战略位置（geo-strategic position）上有很大的不同，两国对美FDI的背景还是有很大重合之处。而且，采用 FDI 理论对日本经验进行研究后发现，尽管美日之间在组织结构、监管政策和文化上都有很大的不同，日本企业的经验并不是独一无二的。日本企业并没有改写 FDI 的惯例，相反，它们严格遵循了标准 FDI 理论所指出的走向和模式。这标志着日本模式具有高度的“借鉴价值（fit）”。如果这种说法是准确的，那么中国在美国的 FDI 的动机及其可能在美国引起的摩擦，都会与 20 年前日本企业的情况类似。今天，日本仍然是对美国 FDI 的主要来源，日本在美国企业成为解决美国就业的一个重要来源。正如本文最后将详细阐述的那样，日本企业在美投资的实例为中国企业提供了如何在美国灵活地处理不可避免的摩擦、并最终融入到当地商业社会中的宝贵经验。



本文按以下结构编排：A 部分简单阐述关于 FDI 动机的几种主要理论，并指出日本企业的经历与这些理论的预测非常相近。B 部分概述日本对美 FDI 的一些关键阶段，并分析了日本投资引起争议的基本原因。C 部分研究了日本企业和

政府官员对在美 FDI 引起的摩擦所作出的对策。D 部分描述了日本对美 FDI 的现状。E 部分总结了中国企业可以从中吸取的经验教训。

A. 理论回顾及分析方向的确立

在日本 FDI 的早期阶段，一些评论家曾预测，日本在美国投资将会表现出十分独特的模式，这主要是基于日本与美国的文化差异，以及美国人认识到日本企业的经营结构和政府关系与众不同。具体而言，评论家们指出，日本企业倾向于利用自己在海外的贸易公司（affiliated trading companies, sogoshosha, 即综合商社）作为其海外市场的代理，这被认为是日本 FDI 的一个特性（Vernon 1993, 第 70 页；Kojima 1978, 第 85-87 页；Yoshida 1983, 第 15-18 页）。而且，有些评论家还预测，进入投资目的国的模式（绿地投资或兼并收购）会受到日本国内市场缺少并购活动的影响。

然而，到二十世纪九十年代早期，现有的 FDI 理论显然已经可以轻松解释日本在美国的投资经历（尽管这种经历本身对现有理论的发展起到了一定的作用）。正如 Vernon（1993, 第 70 页）指出的，到这个时候，“日本企业的外商直接投资模式日益趋同，越来越接近欧美企业的惯常模式”。此外，尽管日本企业在初期表现出似乎不太喜欢以并购作为进入投资目的国的投资模式，不过这种想法在二十世纪八十年代中期就迅速改变了。

由于篇幅所限，无法在此一一列举出所有可能相关的理论，而这些理论均认为跨国企业（MNEs）可以通过 FDI 取得所有权优势、区位优势 and 内部化优势，进一步保障其在出口贸易中取得的市场份额。² FDI 是促进企业实现从出口到海外组装和生产这一自然转变的必要途径（请参阅 CRS 1989b）。从这一角度看，FDI 具有多重动机，某些动机是由企业不同的特点所决定，例如希望在距离海外市场较近的地方生产、

达到规模经济效应或降低交易成本。而某些动机则出于政治性的考虑，例如改变产地以避免出口限制，或规避海外市场可能的贸易壁垒。还有一些动机是基于宏观经济环境的考虑，如汇率变化对企业业绩和竞争力带来的影响。以下段落简要说明了关于FDI行为的几种主要理论，并列出了参考文献，以表明日本在美FDI符合这些理论的主要推论。

对 FDI 的微观分析

内部化理论：跨国企业将原本在境外进行的市场交易内部化。借助于在母国市场上的实力，在境外开发技术性资产和建立分支机构，以克服在外国陌生的商业和法律环境中经营企业的劣势。

从这一角度来看，出口和 FDI 是互补的关系——出口表明了出口目的国具有充分的市场需求，可以证明 FDI 的可行性，从而（部分地）推动在该出口目的国的生产以及分销过程的内部化。

利用内部化优势是主流的“FDI 折衷理论”的一部分（请参阅 Dunning 1997），其它两个部分还包括利用所有权优势（如品牌或规模经济）和区位优势（在一个跨国企业内部组织活动，而不再通过出口）。

本文 B 部分将说明，内部化及折衷理论中的其他要素可以合理地解释二十世纪七十年代末和八十年代初日本 FDI 所发生的显著量变及质变。正如 Caves (1993, 第 279 页) 所指出的：“日本外商投资所表现出的微观经济行为从性质上看，与其他国家的外商投资并无不同之处。”他还指出：“许多有关外商投资过程的研究都在企业层面上观察到了一个转变过程，即一家公司首先通过出口树立自

己在国外市场的地位，然后通过对外投资维持和提高自身的市场地位。而这一过程在日本对外投资中十分明显”（第 284 页）。

对 FDI 的宏观分析

规避关税壁垒的 FDI：企业利用 FDI 规避投资目的国的关税壁垒和其他贸易保护措施。

FDI 行为不仅受企业或行业层面的组织因素和交易成本因素所推动，而且也深受政治经济变化的影响。其中影响最大的是投资目的国实际存在或可能存在的贸易保护活动。

日本的经历就是这一现象的生动写照，本文下一部分将详细讨论这一点。自愿出口限制 (voluntary export restraints) 被认为是推动日本对美钢铁行业 (CRS 1990, 第 11 页) 和电视机制造业 (CRS 1982, 第 9 页) 投资的因素。作为对汽车自愿出口限制的响应，“日本汽车制造商彻底改变了他们的对美投资策略”，它们在美国建设生产设施，并与州政府及地方政府形成联盟，因为这些地方政府为了吸引日本企业在当地设厂，推出了许多优惠政策 (Encarnation 1992, 第 131-33 页)。

防御性 FDI：在受到某一国家贸易保护措施的威胁、且在该国采取行动之前，企业通过投资该国以减少其实施保护措施的可能性——“这是能够化解关税壁垒威胁的” FDI (Bhagwati, Dinopoulos 和 Wong 1992)。

它山之石，可以攻玉

日本企业在美投资——中国可借鉴的经验

日本在二十世纪八十年代通过防御性 FDI 消除投资目的国贸易保护影响的经历可以说是教科书的经典案例。日本通产省 (MITI) 对在 1980 年到 1986 年进行 FDI 的日本企业进行了一项调查, 发现绝大多数企业将“避免贸易摩擦”作为它们对外投资的主要动机 (Bhagwati 1990; Bhagwati、Dinopoulos 和 Wong 1992, 第 189 页)。一位评论家提出, 在二十世纪八十年代, 各大海外市场对日本企业极为重要, 事关企业的生死成败, 因此防御性 FDI 是当时日本企业最为常用的手段: “与那些在美国和欧洲的竞争者相比, 日本更倾向于为了自卫而建立或扩张跨国企业” (Vernon 1993, 第 69 页)。

除了这些政治经济上的考虑外, 宏观经济因素当然也对 FDI 行为有影响。货币汇率、在本国和投资目的国的资产价值、国际贸易是否平衡都可能影响 FDI 的水平和形式。

选址决策

与本文相关的 FDI 研究的另一条思路关系到产业选址决策: 影响外国产业转移到某处生产的因素是什么? 对投资目的国的选择是选址决策中的关键问题。对二十世纪八十年



代的日本跨国企业来说, 美国因其市场规模、基础设施质量和拥有高素质的劳动力队伍以及其他相关因素, 成为一个非常重要且极具吸引力的投资目的国, 这对今天的中国跨国企业也是一样。

有一些研究集中探讨如何在美国各州进行产业选址的决策。尽管日本在美选址的经验可能对中国企业的参考价值有限, 然而正如本文后面所指出的那样, 日本企业在州一级层面对各种变化因素的考虑, 可能会给中国投资者提供一些有益的信息。Kong(1992)对这些与日本FDI相关的理论进行了最深入的讨论并提出三个模型。一个是组织/资源依赖模型 (organization/resource dependence model), 认为产业将转移到与所需资源和服务距离较近的地方, 既然类似的产业有类似的需求, 那么对一个工厂来说比较好的选址对具有类似需求的另一个工厂来说, 也会是比较好的; 第二个是“州模型 (state model)”, 认为选址决策会受到各州政府政策的强烈影响, 一个州就像一个企业家一样, 利用税收和其他激励手段吸引产业转移到自己这里; 第三个是“阶级模型 (class model)”, 它认为强势的工会在影响产业转移的选址决策过程中起到负面的作用。Kong (1992) 研究了日本汽车产业, 发现资源依赖性为选址决策提供了最有力的解释, 州政府的激励政策也有很大影响, 而工会因素则并没有带来很强的影响。

将理论文献应用到日本经验上, 我们可以得出非常一致和清楚的结论: 在二十世纪八十年代, 日本企业的 FDI 决策的出发点主要是基于组织/交易成本和政治因素。而日本企业、政府和文化的一些特性——尽管这些特性确实存在——并没有给日本企业 FDI 的决策带来独特的影响。另一方面, 虽然美国对日本 FDI 的反应随着经济和政治形势的发展而变化, 但毫无疑问, 美国对日本上述特性的认知对这一反应产生了很大的影响。

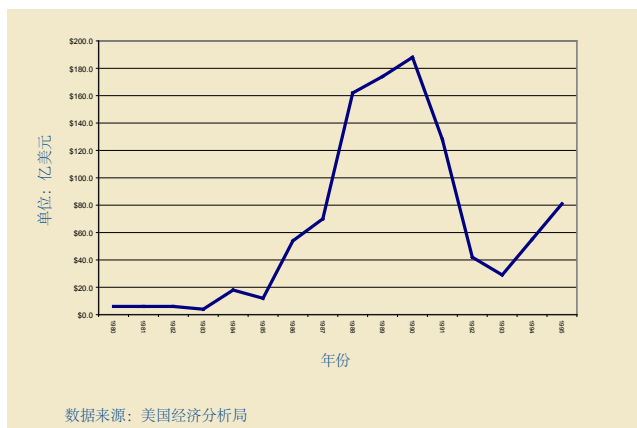
这个结论为我们的分析确立了方向, 并进一步说明了日本企业和中国企业的可比性。本文后面将详细论述这一结论的三个方面的: 第一, 虽然中国对美 FDI 和日本当年对美 FDI 的背景不同, 但是它们的基本动机和发展轨迹还是十分相似的。第二, 中国对美 FDI 可能产生的许多摩擦将与日本在二十世纪八十年代的遭遇非常相近。因此, 第三, 日本企业在美

国经营的策略和为适应环境而作出的种种努力，将为中国提供有益的经验。

B. 二十世纪八十年代的日本 FDI: 特征和摩擦

在二十世纪八十年代，日本在海外持有的总资产增长了二十五倍，其在对美FDI中的比例从1980年的19%增加到了1987年的31%。图1列出了二十世纪八十年代日本对美FDI急剧扩张的发展轨迹。

图1. 日本对美 FDI, 1980-1995 年



在这十年中，日本投资的巨额增长带来了大量的摩擦。本章的这一部分将详细研究引起日本FDI如此快速增长的主要原因，概述这一投资的主要特征，分析日本对美 FDI 所引起的主要批评。

1. 投资发展趋势和特征

如上所述，在日本跨国组织发展的早期阶段，一般认为日本跨国企业将会展现出与欧美公司不同的模式。直到二十世纪七十年代，对美投资仅是日本促进国际贸易的手段。许多日本厂商的规模还不够大，很难从FDI中取得足够的竞争优势；另一些厂商则依靠从事贸易的子公司作为在海外市场的代理。因此，当时日本FDI的大部分来自于贸易公司和为贸易融资的银行。少数日本制造商在二十世纪六十年代和七

十年代早期进行了一些投资，但主要还是和贸易活动相关的 FDI: 1980年，日本在美国批发贸易领域的外商投资中占37%，而制造业则不足5% (Caves 1993, 第281页)。

二十世纪八十年代，日本对美 FDI 的角色发生了显著的变化。日本在美国制造业的投资加快，而且日本企业试图在美国复制它们的运营体系。它们对美国分销渠道进行了大量的投资，以支持汽车和其它商品的行销，有利于制造与分销环节的密切合作。多种因素促成了这种转变，包括增加在日本的研发活动、加快积累无形资产以支持对外投资、进一步了解如何向海外市场转移无形资产和技术以及增加促销活动等。日本企业管理能力和经营模式的发展也是重要的影响因素。这些企业发展的特点解释了为何日本在国际的汽车和其他高附加值耐用消费品市场上具有较大的优势；这是因为对产品质量进行的一系列创新活动，也迅速地应用于生产过程中 (Caves 1993, 第287-88页)。



日本在美FDI行为的转变，符合标准的FDI理论，也就是降低交易成本、利用所有权和区位优势，将在海外的销售和其他经营活动转移到公司内部进行操作；这样一来，与将这些活动交给在国外的代理操作的情况相比，企业就拥有了较低的成本和较高收益的优势。但是，日本对美投资也表现出了一些独特之处。其中之一是日本跨国企业倾向于从日本总部严格控制其海外的生产分公司，其海外生产分公司几乎完全依赖日本输入的资源，并由日本人担任企业高

它山之石，可以攻玉

日本企业在美投资——中国可借鉴的经验

层领导(Vernon 1993, 第 71-72 页)。日本企业海外分公司之所以倾向于大量依赖日本资源的原因,可以归结为集体的决策过程、即时生产流程及日本企业的其他显著的组织特征(Vernon 1993, 第 72 页; Yoshida 1983, 第 16-17 页)。

到二十世纪八十年代中期,总部在日本的企业以迅猛的步伐扩张其跨国网络(图 1)。Vernon (1993, 第 72 页)指出,有一些因素在过去虽然减缓了这种网络的增长,如今却有助于加速其扩张。上面所说的日本企业依赖日本输入资源的倾向就是一个突出的例子。这个例子导致了日本企业的海外分公司将更多的日本卫星供应商拉进了海外市场。同样,这种活动也十分符合内部化理论,该理论强调在向海外市场扩张时,交易成本会降到最低,这也是 FDI 的主要动机。

从宏观经济的角度看,1985 年的《广场协议》导致日元和美元的汇率进行了较大的调整。美元贬值导致了来自日本的 FDI 增加,这些增加的 FDI 大都是以兼并收购的形式进行的。Blonigen (1995) 研究了 1974 年到 1992 年的情况,指出美元对日元疲软和日本企业的并购 FDI 有着很强的相关性。正如理论所推测的那样,他发现这种效应在有无形资产的行业里更为明显,比如制造业,尤其是高科技产品。⁴

促成二十世纪八十年代后半期日本 FDI 增加的另一个宏观经济因素,是日本的投机性泡沫经济。这是一个大量资产膨胀的时期——尤其是房地产和证券。Blonigen (1995) 所做的研究表明,在二十世纪八十年代,日本股票市场指数的上升和日本人并购活动的数量增加呈现出很高的相关性。那时一些日本在美国并购企业的表现不佳(如索尼购买哥伦比亚电影公司、以超高价位购买象征性资产,如洛克菲勒中心和圆石滩高尔夫球场等)很有可能是当时日本投机性泡沫经济产生的溢出效应(spillover effect)。

促进日本 FDI 增长的第三个宏观经济因素是双边贸易失衡。如上所述,FDI 可看作是国际贸易的一部分——随着日

本出口的增长,FDI 也在持续扩张。同时,美日之间不均衡的贸易不断增长也创造了一种政治环境,有利于 FDI 的发展,下面将对这一点作详细解释。

美国国内不断上涨的贸易保护主义情绪是日本对美 FDI 的重要催化剂(CRS 1989, 第 89-447E, 7 页)。面临贸易保护主义威胁的公司通过在美国建厂来保护其市场份额(Palugod 1990)。研究文献清楚地证明了对日本出口的数量限制和日本 FDI 成正比(如 Drake and Caves 1992)。这种相关性最好的例子就是汽车产业。1981 年,日本企业开始主动限制对美汽车出口,让美国汽车业可以有时间进行必要的调整,来提高其产品对进口产品的竞争力。直到 1984 年,日本企业每年都更新这个限制。汽车自愿限制协议(VRA)导致日本汽车制造商到美国建厂生产。当时三大日本汽车制造商占日本出口到美国汽车总数的 75%,在执行了 VRA 之后,这三大日本汽车制造商开始在美国大量投资建设汽车组装生产车间(USITC 1985)。出口限制的实行和日本企业对美国投资增加的类似相关性也体现在彩电和半导体行业(Palugod 1990, 第 101-102 页)。Blonigen (1995) 从经验角度证实了贸易保护主义的威胁对日本在美 FDI 有着显著的影响。因此,很显然地,日本企业管理者(很可能也包括政府官员,因为部分人认为通产省(MITI)当时在经济发展中起到了重要的规划和协调作用)也考虑了当时的政治因素,以决定是否要在美国投资。

进入模式

正如二十世纪八十年代的其他主要投资者一样,这个时期日本投资者的累计支出主要是用于企业并购。表 1 按照进入模式列出了每年的投资额。

正如表中所指示,绿地投资和并购在前五年所占比例大致相当。而日本企业并购活动的显著特征是其在后五年的迅猛增长。如前所述,这段时期并购活动的猛增很有可能是受

美元贬值和日本国内资产价格大幅上升这两个宏观经济因素的影响。

表 1. 日本对美 FDI 投资类型，1980-1989 年
(单位：百万美元)

年份	收购	绿地投资
1980	521	75
1981	469	147
1982	137	450
1983	199	193
1984	1,352	454
1985	463	689
1986	1,250	4,166
1987	3,340	3,666
1988	12,232	3,956
1989	11,204	6,206

资料来源：美国经济分析局

然而，此时就必须考虑日本企业并购活动的背景。尽管日本是二十世纪七十年代后期到八十年代中期的八大海外并购国之一，其并购数量却远远低于英国、加拿大、联邦德国和法国。从 1976 年到 1986 年，日本所购美国企业在被外商收购的美国企业总量中仅占 4.5% (CRS 1987, 第 5-6 页)。日本并购活动的很大一部分，尤其是八十年代后半期，都投在了房地产方面。上世纪八十年代末日本并购活动之所以引起那么大的争议，不仅仅是因为交易的数量和规模，而且包括一些令人瞩目的并购案件，再加上十多年的贸易失衡 (详见下面的讨论)。一个可能的例外就是日本企业在美国银行业的并购。截至 1989 年，在美国所有的外商银行资产中，33 家日本银行控制了 3290 亿美元，几乎占了一半。当时它们占美国银行总资产市场份额的 10%，是十年前的三倍。它们在加利福尼亚州的市场份额特别高，日本企业控制着该州的前五大银行 (CRS 1989, 第 89-407E 页, 3)。

选址决策

二十世纪 80 年代，日本制造商的选址决策模式还是有章可循的，只有一个例外。二十世纪八十年代早期，针对高科技

产业新创立的制造工厂进行的一项研究表明，对大部分企业来说，劳动力的素质、与市场的地缘关系和有没有工会是选址决策中三个最重要的因素 (引自 Yoshida 1987, 第 65-67 页)。在被调查的企业中，绝大多数选择了加利福尼亚州 (同上)。Kong (1992) 重点研究了日本汽车业的转移，发现厂址选择决策受到直接生产因素 (原料、熟练工人、分销渠道的取得) 和州政府激励措施的共同影响。日本企业的汽车厂集中在美国中西部靠南的各州 (俄亥俄州、印第安那州、伊利诺斯州、肯塔基和田纳西州)。出人意料的是，尽管日本汽车企业的高级管理层一致担忧与美国劳工组织打交道，但工会在日本汽车厂选址决策中并没有表现为明显的影响因素。一般人都会认为日本制造商会尽量避开那些加入工会的劳工数量较多的地区，但研究结果发现事实与公众普遍的看法不尽相同。



2. 摩擦与争议

有些人认为日本企业会呈现出独特的外商投资模式 (这种观点最终被证明是不准确的)，他们推论日本 FDI 会比其他国家的 FDI 引起的争议要少一些。正如 Vernon (1993, 第 70 页) 指出，“从这种早期模式中 [基于贸易关系和由一般贸易公司主导的日本 FDI 模式]，日本的跨国企业表现得比欧美企业更倾向于将自己植根于海外市场，而这对投资目的国来说当然是好事情。”然而，令人遗憾的是，这种推论也被证明是不准确的。本文这一部分将详细论述二十世纪

它山之石，可以攻玉

日本企业在美投资——中国可借鉴的经验

八十年代日本对美FDI的有关摩擦的主要来源，由于这一问题与目前中国企业遇到摩擦的情形十分相似，因而这一阶段的日本FDI对中国企业领导人尤其具有借鉴意义。

互惠问题

二十世纪八十年代日本FDI摩擦的最大起因是，有一部分人认为尽管美国市场对日本的投资和进口采取完全开放的态度，但是美国企业在日本的投资和贸易却面临重重阻碍。在整个二十世纪八十年代，许多国会听证会与公众评论都从互惠的角度对日本FDI进行批评。⁵ 例如1989年日本引人注目的并购案就有两种反应：

当年秋天，所有的新闻头条都围绕着日本收购了哥伦比亚电影公司和洛克菲勒中心两大并购案，这两个并购案引发了“公众对这些收购的反应是否与种族主义有关”的讨论，因为当年英国和荷兰的收购案——尽管没有这么受人瞩目——却并未引起同样的反应。尽管有些反应流露出丑陋的种族主义腔调，不过这些反应主要还是认为日本在贸易活动中没有公平竞争，因为它没有完全开放自己的国内市场、没有撤除国内的投资壁垒，它我们其它主要的贸易伙伴不同，它没有其它伙伴那么开放。⁶



《新闻周刊》(Newsweek)的一篇社论也提出了类似的观点：

10月30日，拥有洛克菲勒中心的公司将51%股份出售给三菱房地产公司，许多人对这个协议感到很不舒服，但是他们必须明白这中间的联系：只要美国人不能通过出口自己的产品和服务，来支付从日本进口的产品，他们就必须用房地产和其他资本资产(capital assets)来支付——甚至包括像洛克菲勒中心这样的国家珍宝……如果华盛顿不能下定决心要求日本给予所有美国公司真正的贸易互惠，美国进入日本市场的现状就不会有任何改善。⁷

互惠问题也是日本对美银行业投资中引发争议的中心问题，如上所述，银行业是二十世纪八十年代日本FDI的主要目标之一。尽管这种投资的强度本身就令某些观察家感到担忧，最常见的抱怨还是美国银行在进入日本金融市场时没有获得与日本银行进入美国市场的相同待遇(CRS 1989a, 第7页)。

对中国在美国的FDI来说，这样的批评可能并不适用。宣称中国对外商投资和贸易是“封闭的”论调——这是二十世纪八十年代美国常对日本发出的论调——很难自圆其说。⁸ 在过去十年里，中国已经成为发展中国家里最大的FDI目的国，也是全球五大FDI目的国之一。⁹ 而且，在这一时期里，中国成为美国增长最快的出口市场，2007年超过日本成为美国第三大出口目的国。¹⁰ 尽管美国很难用互惠问题来批评中国，但当年对日本FDI进行互惠批评时的政治经济背景，和今天的美中关系的大背景有很多直接的相似之处。我们需考虑以下在二十世纪八十年代导致日美贸易和投资摩擦的根源。

贸易不平衡导致的溢出效应

日本对美FDI是在美国史无前例的对日贸易逆差的背景下发生的。¹¹ 这种贸易不平衡为美国对日本投资的解读奠定

了基调，成为整个八十年代日本FDI争议的背景。所以，可以预料到，对中国 FDI 的解读也会受到中美贸易关系总体状况的很大影响，而现在，中美两国的贸易逆差相当大（2007 年是 2620 亿美元，约占美国总贸易逆差的 35%）。巨大的双边贸易逆差引起政客们的注意，也使华盛顿的贸易保护主义情绪抬头。去年出现了几个与二十世纪八十年代类似的保护主义迹象。¹² 针对的目标变了，但国会的腔调和政府的措施却与二十年前相似。例如，2007 年美国商业部对中国涂层纸加征抵销性关税，这是 22 年来首次对进口产品采取这样的行动，而美国贸易谈判代表署 (USTR) 也在 WTO 针对中国提出三项起诉。正如二十世纪八十年代早期，由于日美贸易不平衡，美国针对日元进行批评一样，¹³ 许多批评家现在宣称人民币价值过低，导致美国充斥来自中国的廉价进口品。¹⁴ 贸易保护主义和“反华”情绪、美国人对工作机会减少的担忧以及对中日日益增长的经济实力的恐惧，在某种程度上都是由贸易不平衡所引发的。所以可以预见，这些情绪将影响到对中国 FDI 的态度，这和 20 年前美国对日本的态度完全相同 (CRS 2007)。正如 Max Baucus 参议员所指出的：“中国的竞争力让美国感到紧张。从华尔街到美国各个城镇，中国对美国国内经济、工作机会、生活方式上的各种影响让美国人非常紧张。”¹⁵

日本对美国的经济威胁

在整个二十世纪八十年代，国会的一些议员和学术界的一些批评家一直在宣扬日本对美国的经济构成威胁。这种观点和互惠问题有一定的联系，主要还是认为日本并未采取公平的贸易竞争方式。虽然各个批评家指出的所谓不公平的具体内容不尽相同，但还是有一些共同的焦点：首先，美日贸易和投资并不是在“公平竞争环境”中进行，因为日本企业会从政府获得（通常不会明确说明的）“补贴”。¹⁶ 其次，据说日本企业在本国采取了反竞争手段，并通过对美投资将这些手段也带到了美国。日本批评家 Pat Choate 于 1989 年在国会表达了这种观点：



我们看到，外商投资允许外国企业——尤其是日本企业，包括一部分的欧洲企业——将美国法律所禁止的卡特尔行为 (the operation of cartels) 延伸到了美国市场。这些卡特尔可以采取反竞争的行动。而且更加严重的是，在美国政府的现有政策下，它们具有某种外交豁免权。¹⁷

在 Chalmers Johnson 的著作《通产省和日本奇迹 (MITI and the Japanese Miracle)》的影响下，七十年代末出现一个所谓“日本公司 (Japan, Inc.)”学派，他们相信日本 FDI 的背后隐藏着更深一层的阴谋。这种观点认为日本通产省的经济官员和民间企业相互密切合作，在自民党政客的支持下，制定并执行全国性的工业政策，因而造就了日本经济的成功。“日本公司”学派中最极端的观点认为，日本的工业政策包括：由政府“选择成功者和失败者”；在关键产业形成卡特尔并容忍寡头垄断行为；确保低成本银行融资流向特定行业；保护刚刚起步的行业，避免外部竞争直到它们在全球占据优势。对坚信这种观点的人来说，日本人“发展出了一套强有力的、发展迅速的、有目的进行控制的、残酷而自私自利的强大经济力量，而这对美国在经济方面的绝对领导地位构成了根本性的挑战” (Yoshida 1987, 第 2 页, 引用 Destler 等, 1976)。“日本公司”学派在美国国会和中央政府的某些部门 (包括商业部) 有一批拥趸。而公众则广泛接受了“日本是新兴的强大力量，将

它山之石，可以攻玉

日本企业在美投资——中国可借鉴的经验

要威胁美国利益”的观念。在1988年，民意调查显示，与来自苏联的威胁相比，美国人更加害怕来自日本的经济威胁。¹⁸

今天，尽管中日两国具体情况差别很大，美国对两者的抱怨却是极其相似，美国抱怨中国贸易行为的“不公平”（如倾销、知识产权保护不力）和来自中国政府的“补贴”。¹⁹今天，正如二十年前一样，美国的部分公司受到外国公司进入美国市场的挑战时，它们就会开始抱怨。²⁰当然，今天美国的公众舆论也充斥着中国经济崛起会带来“威胁”的论调。正如最近的一项国会研究服务（CRS）报告指出的那样：“从许多方面来说，人们对中国经济力量崛起的看法，与二十世纪七、八十年代时对日本经济崛起及其对美国影响的想法相似”（CRS 2007，第2页）。

对国家安全和政治影响的担忧

尽管日本过去（现在也一直）是美国的亲密军事盟友，日本在二十世纪八十年代的并购活动也受到了美国以国家安全考虑为由而提出的反对。从国家安全角度来说，最具争议性的交易是富士通在1986年试图收购飞兆半导体公司（Fairchild Semiconductor）的案例（然而非常具有讽刺意味的是，当时该公司已经由法国的斯伦贝谢公司所控制）。国会对此起竞购案的反对，以及围绕日本并购美国高科技公司引起普遍争议，最终导致富士通收回了其竞购。²¹ William Safire 在其报刊专栏上撰文反对这起竞购，他指出“日本商人被控从IBM盗窃机密，并被怀疑通过香港转移技术。”²² 这就是当时争论的一个很好的例子。关于富士通飞兆交易的争议促成了1988年“埃克森—弗罗里奥规定（Exon-Florio provision）”的通过，该规定修改了美国外国投资委员会（CIPFUS）审查外资收购美国公司的过程。该规定授权总统或总统指定的人员对外资并购进行调查，以确定其对国家安全的影响。二十年后，美国外国投资委员会的另一个修正案，是在中国公司竞购一家美国企业引发争议之后通过的。2007年，“外国投资

与国家安全法案”²³ 明确规定了美国外国投资委员会的审查程序，这主要是针对中海油对优尼科公司带有政治动机而最终撤回的竞价。

在“埃克森—弗罗里奥”规定颁布之后，其他日本企业的收购活动仍然充满争议。例如，日本一家机床工具制造商 Fanuc Ltd. 要收购康乃狄格州 Moore Special Tool Company（一家精密机床工具生产商）的少数股权，这个协议导致美国外国投资委员会在1990年10月启动对此收购案的调查，而这起收购最终因为国会的异议而夭折。日本日酸半气公司（Nippon Sanso of Semi Gas Systems，为半导体生产线提供工业气体的系统）的收购行为并未受到美国外国投资委员会的阻止，但却导致在1990年参议院附属委员会召开了一场由 Al Gore 担任会议主席的听证会，讨论其对美国科技竞争力的影响。²⁴

由于日本是重要的军事盟友，美国对日本并购案引发的国家安全顾虑，主要集中在工业间谍活动方面，以及在日本产业政策面前，美国能否在经济和科技上继续保持绝对的领导地位。²⁵ 参议员 Frank Murkowski 针对日本日酸半气公司收购发表了看法，他认为美国外国投资委员会没有能力收集企业层面的详细信息，来审查这项交易中日本政府的活动：

那么，让我告诉你们法国人做了些什么，而日本人又做了些什么。他们相互交换信息……为了达到特定目的，而那个目的就是在充满竞争的世界中获得技术进步……[在日本]，每个行业都有一个目标，以及完成那个目标的策略。由于认识到资源是有限的，日本通产省采取了一种成功的战略性行业规划。他们相互协调，仔细策划……针对战略性市场目标，进行基础建设，为经济扩张打下坚实的基础上……所以在日本，每一项技术都成为一块敲门砖，每个产品都成为了另一个产品的基础，因而产生的规模效率是惊人的，这是我们每个人看到的事实。²⁶

另一个相关的担忧就是日本大量的FDI可能会影响美国的政治。在国会作证时，当时经常批评日本FDI的Susan Tolchin 议员断言有一百多个由外国分公司操纵的政治行动委员会 (political action committees) 试图“影响我们的官员”。²⁷ 国会议员 John Bryant 断言说“仅仅这些[日本及其他外国]投资的数量就足以增加外国对美国经济和政治决策过程的影响，每一个国会议员都已经感觉到了这一点。”²⁸ 他继续抱怨说“1988年日本利益集团在影响美国政策上的花费，比美国五家最有影响力的商业组织在影响华盛顿决策方面的预算总和还要大...”²⁹



日本是美国的军事盟友 (正如一个非常贴切的比喻所说，是一艘“永不沉没的航空母舰”)，与此形成鲜明对比的是，中国则在军事和地缘战略上严重地挑战着美国。³⁰ 五角大楼经常表达对中国军事实力快速增长的担忧，并对中国的军事预算和目标不透明表示不满。³¹ 台湾问题是中美之间一个潜在的区域武装冲突导火索。特别是在亚洲地区，中国已经开始利用经济的崛起，实行一种更为强硬的外交政策。似乎可以肯定地预测，中美两国的长期利益在政治、经济、军事等问题上都会存在分歧。在这个背景下，考虑到二十世纪八十年代日本FDI曾经充满争议，今后当中国企业在美收

购案涉及到技术、金融或自然资源时，很可能也会引起华盛顿高度的关注和审查，以及公众广泛的争议。

对国家安全的担忧也可能会加剧对中国“不公平”贸易手段的争议。例如，CRS (2007, 第 38 页) 报告说，一些分析家认为，出于国家安全的需要，美国应该维持钢铁的独立供应。美国钢铁厂商抱怨说，中国钢铁的产能过剩和投资过剩可能导致他们在世界市场上倾销廉价钢铁，从而使美国工业陷入危机。这个例子令人想起二十世纪八十年代美国数个行业的制造商发表的言论，他们认为日本企业故意瞄准脆弱的美国企业进行收购 (Kang 1997, 第 318 页)。但是，中国现在成为批评的焦点，更强化了美国人对“不公平”或“敌对的”经济竞争和“国家安全威胁”之间的联系。

而且，如果美国人会担心二十世纪八十年代日益增长的日本或西欧经济力量会影响华盛顿的政治程序，那么任何代表中国在美商业利益的重要游说行动肯定会加深这些人的担心。

雇佣行为

到二十世纪八十年代末，约有 30 万美国工人为日资在美分公司工作。³² 如前所述，日本 FDI 的一个显著特征就是对海外分公司的严密控制，尤其是高层管理人员的任用。与雇佣相关的纠纷一直是二十世纪八十年代和九十年代早期日本企业在美引起麻烦的根源。根据 1990 年《纽约时报》的一篇文章，日本企业通常面对至少一起劳资诉讼，每败诉一次，会造成 2000 万美元的赔偿和法律费用。³³ 日本企业经常被指控歧视非日本人和女性，包括性骚扰，还被控有种族和年龄歧视。³⁴ 有一个这样的案例，Sumitomo Shoji 诉 Avagliano，³⁵ 美国最高法院最终决定并形成了一个重要的裁定，裁定认为一个日本企业在美国运营的全资子公司就是一个美国公司，因此必须遵守第七章的反歧视条款。美国平等就业机会委员

它山之石，可以攻玉

日本企业在美投资——中国可借鉴的经验

会也卷入了针对日本企业的几起诉讼。当时公众对于日本企业的雇佣行为有着非常负面的看法。日本企业1989年在全美进行的一项调查表明，大多数美国人相信日本企业和美国企业相比，更倾向于歧视女性、给美国人提供较少的晋升机会



以及较低的工作安全感。调查同时还发现，和加拿大、英国或德国企业相比，美国人更不愿意在日本企业工作。³⁶ 没有人能确定这种负面的看法在多大程度上应归咎于日本企业的行为不当，还是美国人对日本的组织行为、工作习惯和文化习惯的误解。但是毋庸置疑，美国人对日本企业的雇佣行为产生了很大的反感。

到目前为止，我们对中国在海外分公司的雇佣行为的认识还比较少，不足以与日本的情况进行比较。确实，由于缺少关于中国雇佣和管理行为的研究，我们很难评估这一问题是否会给中国的在美分公司带来麻烦。但是鉴于美国法律制度（以及原告律师）向来对各种雇佣歧视非常敏感，强烈建议中国企业在美国的分公司对日本企业的经历引以为戒。中国企业的分公司同样应该小心翼翼地进行管理，避免任何可能会加剧对中国产品或公司操守产生负面印象的经营行为，如不安全的操作规范、降低产品质量标准或不尊重知识产权等。

C. 处理摩擦的对策

本文的这一部分将研究日本在美FDI处理摩擦时所采用的对策。当然，对策因人而异，是否采用以及采用何种缓解紧张关系的策略都是由各个企业自己决定的。很难估计这个时期日本在处理摩擦时所付出的努力究竟包括哪些方面，或

是成效如何；尤其是在企业层面上，因为已经过去了二十年，对于它们是如何处理FDI在美国的摩擦似乎没有很多的记录。下面，作者将根据所收集的现有资源，尽可能地对这一问题进行最全面的回顾。作者对于摩擦处理对策的讨论将分为三个部分：全国层面、州和地方层面，以及企业层面。

在全国层面上，美日两国政府在二十世纪八十年代后期试图通过一系列谈判解决贸易和投资不平衡的问题，这些谈判被称作“结构性障碍改革”（Structural Impediments Initiative, SII）。SII谈判暗含的前提是，美国企业在日本投资面临的许多障碍与日本独特的企业结构和经营惯例有关，而不是由于法律法规的限制。一份审计总署报告（1990，第18页，附录III）指出：

这些非正式（informal）的障碍包括：在日本的商业社会中，日本企业很少被出售；完全不存在恶意收购；同盟公司之间经常交叉持股，只有很少一部分普通股可在股票市场上流通。而且，日本企业与供应商之间长期的业务关系、政府与产业之间的紧密联系以及复杂的分销体系，也被认为是外商投资、尤其是创业投资的障碍。

SII谈判于1989年秋季开始，试图找出并解决导致贸易和支付不平衡的“结构性问题”。虽然表面上这些谈判都试图在两国内找出问题，然而实际上它们把大部分注意力都放在对日本的贸易和投资障碍上，如日本“企业联盟（keiretsu）”系统、股东权利、复杂的分销体系、排他性的贸易行为惯例；它们甚至考察了日本的储蓄和投资模式。这些谈判最终提出了两国政府要采取的行动方针。美国的承诺主要是减少预算赤字和提高储蓄利率。日本则承诺采取一系列行动，包括增加公共支出、鼓励创立新企业、放松管制、以及重新审视自己的反托拉斯政策。作者在此就不对这些谈判作深入的评论了。无论这些谈判取得了什么实质性的效果，³⁷ 它们确实将公众的注意力集中到日本许多特殊的商业惯例上，正是这些

惯例导致了外商在日本FDI的水平非常低，也造成了日本人更喜爱本国产品而不是进口产品的心理。今天，中美两国正在进行类似的谈判，以解决双边经济关系中的摩擦。我们可以看到，这类谈判总的来说可能会有助于缓解两国间的紧张关系，但它们不太可能对改变美国国内的 FDI 环境起到显著的作用。

比较重要的一点是，当初美国与日本FDI有关的摩擦，发生在美国关系总体而言比较健康的大背景下。日本在美国政府内部有强大的支持者，他们强调两国的共同利益以及日本对双边关系的贡献。这些支持者反击了对日本的负面评价，抑制了保护主义情绪的抬头。举两个例子：第一，在 80 年代末公众认为日本人要“把美国全部买下”的情绪最激昂的时候，Elliot Richardson（当时他是国际投资协会的主席——见下文）在国会作证指出，日本承担了美国在日军事基地的所有开支，并且正在努力帮助美国产品进入日本。他把公众对收购洛克菲勒中心等受人瞩目的投资行为比较情绪化的反应，与美日两国领导人对两国共同利益和责任“更稳定、更清晰”的认识进行了对比。³⁸ 第二，在整个贸易投资摩擦时期担任美国驻日大使的Mike Mansfield提出了一个说法，即“美日关系是世界上最重要的双边关系，这是毋庸置疑的。”这成为连续数任美国总统和其他政府高层官员的口号，以确保在最紧密和最重要的伙伴关系的范畴里，考察两国经济关系中的摩擦点。美日军事同盟关系也是美国在处理同日本的贸易和投资问题时可以借助的力量，而在美国处理同中国的类似问题时，这一点却无法适用。

在美国代表日本利益的私人 and 公共组织也加强了在公共关系上的努力。国际投资协会（后来重组为国际投资组织，即OPII）是紧跟在富士通对飞兆收购失败之后成立的。Elliot Richardson是该协会创办时的主席。该组织参与了与埃克森-弗罗里奥修正案相关的立法过程，在海外投资者的眼中，这个组织在该法案的改造中起到了良性的

作用。³⁹ KeizaiKoho中心，即日本社会和经济事务研究所（Japanese Institute for Social and Economic），是1978年成立的独立的非盈利性组织，它受到日本企业、个人和海外子公司的资助。该中心致力于在海外建立特别是与日本经济、商业相关的公共关系。⁴⁰ 日本政府1958年成立了日本外贸组织（JETRO），其宗旨是促进日本和世界其他地方的互相贸易和投资。在二十世纪八十年代，JETRO积极地搜集有可能影响日本在海外贸易和投资机会的法律和政治变化的信息，并每年将其发现以白皮书的形式出版，包括对美国和其他地方的投资环境的详细调查。在日美贸易和投资摩擦的时期，JETRO试图向美国企业提供资源，协助他们寻求在日投资的机会，今天它仍然强调这一使命。日本经济团体联合会（经团联）至今仍有一个办事处在华盛顿特区，目的是“帮助美国更好地理解双边贸易和投资关系对美日经济的重要性，支持加强双边贸易关系的政策”。⁴¹

日本企业在二十世纪八十年代采取的另外一种重要策略是私人层面的外交手段（Yoshida1983，第139-142页）。从1960年



代开始，许多旨在促进美日商业人士的交流的组织相继成立。这些组织包括美日经济关系顾问委员会（Advisory Council on U.S.-Japan Economic Relationship）和日美经济委员会（Japan-U.S. Economic Council）。1983年，在里根总统和中曾根康弘首相的要求下，两方分别派出的七个非官方公民，成立了美日顾问委员会（U.S.-Japan Advisory Commission），全面审视双边关系。该委员

它山之石，可以攻玉

日本企业在美投资——中国可借鉴的经验

会准备了一个报告，强调在共同利益基础上长期合作的前景，支持以直接投资为手段，加强商品、资本、信息、技术流动，从而加强经济关系（同上）。此外，还有许多论坛成立，让商业人士、地方、州及中央政府官员相互交换意见与信息。美日商业协会也许是一个最突出的例子。它拥有一些区域协会，提供州政府官员和商业人士之间进行交流的机会。⁴² 这些协会每年轮流在美国和日本举行会议，相关的各州州长都经常参加这些会议，以宣传 FDI 给这些州带来的利益，例如就业机会、增加税收和对当地行业的技术转让。

二十世纪八十年代里，美国联邦政府（尤其是在国会里）基本都是批判日本 FDI 的论调，而与此相反，州政府和地方政府普遍非常欢迎日本 FDI（JETRO 1990，第 74-76 页）。尽管州立法机构曾提出许多法律提案来管理或限制外资，实际上只有一个州将这一提案变成了法律。日本政府的一份报告将这种反差的原因，归结于美国地方经济对 FDI 带来的好处（如就业机会和税收收入）感受最直接（JETRO 1990）。

事实上，各州一直争相吸引日本 FDI。最常见的鼓励措施是税收优惠和低成本融资，当然，还有些州提供免费土地、新修道路和为日本经营者的子女提供学校。到 1990 年，超过 40 个州在东京成立了办事处以吸引日资将自己作为投资目的地（JETRO 1990，第 77 页）。日本的跨国企业很有技巧地利用各州之间的这种竞争关系，为自己谋求利益。例如，像前面提到的那样，尽管主要日本汽车厂商都将组装厂设在了美国的同一个区域，但每个企业却都分布在不同的州，这实际上是一种讨价还价的策略，即后加入的投资者就能得益于前投资者所获得的优惠政策。Kong（1992，第 136 页）得出结论说，日本汽车制造商成功地“运用了一种策略，通过将厂址选在不同的州实现其政治资本的最大化。”他发现，“所有获得日本企业投资的州都是向该行业提供较多税收和金融优惠政策的州”（同上，第 127 页）。结果，“有了这么多的优惠政策在手，外国投资者显然占据了上风，他们向其他州尽可能地施压，索取更多的优惠”（同上，第 135 页）。

当然，这并不意味着州和地方层面全都欢迎日本企业。我们曾经发现，日本在许多行业利用绿地投资来避免或减轻美国的保护主义带来的影响。绿地投资经常被认为是较好的外资投资方式，因为它不太容易引起政治问题，与“单纯”改变所有权的收购相比，它增加了工作机会和财政税收。⁴³ 但是绿地投资也可能导致摩擦。如前所述，日本在美组装生产企业中的雇佣行为，是引发美日紧张关系的一个来源。而且，美国有些地方社区认为，外资进入会引起某个行业的产能过剩，导致美国工厂的关闭。不仅如此，有时公众会批评州和地方政府为讨好外国投资者提供了过多的优惠政策（JETRO 1990，第 75 页）。

在企业层面，对社区反应的担心有时会影响日本对美国资产的收购。为了减少当地的恐惧，有些收购协议会公开承诺继续维持现有的公司总部、工厂和设施。⁴⁴ 日本的海外分公司经常聘用公关公司，通过媒体举办宣传活动，影响当地人对日本企业在当地的商业活动的看法。二十世纪八十年代，由于在美国卷入了许多争议，日立公司在 1985 年制定了一个行动方案，努力扩大在美国的生产规模，增加在美国的采购订单。其他日本企业也采取了类似行动，以缓和贸易与投资的紧张关系。

日本海外分公司在地方层面上表现出善意的另一个做法是，通过各种活动承担起企业的社会责任。这些分公司通过参与社区事务、向社区慈善机构捐款等方式努力融入当地社会。一些当时在美国比较活跃的日本企业或集团公司也都成立了基金会，支持教育发展，在主要大学捐赠设立荣誉教职，⁴⁵ 并作出了其他一些著名的善举。例如，日立基金会成立于 1985 年，Elliot Richardson 是其创始时的主席。⁴⁶ 三井美国基金会成立于 1987 年，致力于促进对残疾人的关心和再教育。丰田美国基金会也是在二十世纪八十年代成立的，致力于促进从幼儿园直到高中的数学和科学教育。这些努力都源自于日本企业在美国的支持者们的一致建议：如果你想

要被接纳，你必须做当地的好公民，来证明你对整个市场和社会的承诺。⁴⁷

研究结果已经表明，与其他国家在美国的类似投资或者日本在其他国家的投资相比，这一时期的日本对美投资回报比较低。造成这个结果的原因是多样的：日本企业无法将供应商和分公司的企业联盟 (Keiretsu) 网络照搬到美国；错误地试图在美国分公司采用日本的人力资源管理原则和做法；为了应对美国可能的贸易限制以及日本泡沫经济的快速增长，八十年代的许多日本投资都过于仓促或投机 (参见 Bergsten et al. 2001, 第 123 页)。

到二十世纪九十年代早期，对日本在美 FDI 的摩擦和批评明显降温。原因可能是多方面的：上面讨论的部分或者全部策略都在某种程度上成功地减缓了紧张态势；美国公众最终接受了日本产品、品牌和企业，也是其中一个原因；日本的海外分公司可能学会了如何更好地适应当地环境——克服了所谓的“外来者劣势 (the liability of foreignness)”。然而最主要的原因是日本“泡沫经济”的破灭。日经指数在 1989 年末达到了高峰，后来却跌到只有高峰数值的三分之一，土地价格一直下跌，银行部门发生了严重的不良信贷危机。日本的严重经济问题导致其在海外的活动大幅萎缩。如图 1 所示，许多日本企业在美国的业务收缩，甚至完全从美国撤出。在泡沫经济破灭之后，日本对美投资的数量和瑞士在美投资的数量大致相同 (Bergsten et al. 2001, 第 123 页)。大约在 1991 年之后，日本对美 FDI 不再是公众争议的一个主要话题。

D. 目前日本 FDI 的趋势

今天，美国媒体和国会已经不再讨论日本 FDI 的话题。但是日本在美国的投资势头却很强劲。到 2007 年底，日本在美直接投资存量 2,330 亿美元，占外国在美 FDI 存量总额的 11%，仅次于英国。在 2005 年，日本企业在美投资共创造了

614,000 个工作机会 (其中三分之二集中在汽车产业)，占私营企业 GDP 的 1% (2008 年美日投资促进会报告，第 13-14 页)。

长久以来，政府部门和私营企业的活跃分子形成一个紧密的网络，不断审视和调整美日的双边投资关系。这个网



络中的某些组织在本文的 C 部分有所描述，包括美日商业协会及其在各地的分会。最近的一个比较重要的例子是，2001 年在美日经济增长伙伴关系 (U.S.-Japan Economic Partnership for Growth) 框架内成立的美日投资促进会 (United States-Japan Investment Initiative)。该促进会寻求改善两国的投资环境，并

它山之石，可以攻玉

日本企业在美投资——中国可借鉴的经验

采取行动促进 FDI。日本提出了一些改善美国投资环境的相关问题，包括了签证问题和埃克森-弗罗里奥规定及美国外国投资委员会的审查程序问题。该促进会举办了多个面向公众的活动，包括在两国多个城市举行的投资研讨会。



在全国层面之下，各州继续通过它们在东京的办事处竞相争取日本投资，而各地则继续吸引日本企业在本地设立工厂。最近的一个备受瞩目的例子是，2006年丰田在德克萨斯州圣安东尼奥设立了生产基地，投资金额高达13亿美金。⁴⁸圣安东尼奥商会主席的发言表明，当地政府急切地满足丰田的需求以确保丰田对选址的决定感到满意。⁴⁹作为世界上最重要的公司之一，丰田也许是个例外，但这个例子表明，就选址来说，高质量的外国子公司在美国可以享受到买方市场的优势。

因此，从较长的时间跨度来看，尽管美日之间早期存在大量的摩擦，美国不仅始终对日本投资保持开放，而且在国家和地方层面的投资环境都是对日本投资持欢迎态度的。二十世纪八十年代的摩擦已经让位于一个更加冷静的投资关系，一个着眼于经济问题而不是强调政治、文化或国家安全问题的投资关系。

E. 中国可吸取的经验教训

美国准备好接受来自中国的FDI了吗？也许从日本在二十世纪八十年代的经历来看，这个问题应该分成三个问题来问：第一，美国投资环境有没有发生足够的变化，使得我们可以预期中国FDI的突然增长，要比二十年前日本投资带来的摩擦少？第二，中国企业是否已经做好准备，能够减少中美之间因为中国投资大量涌入而必然造成的紧张情绪？第三，中美之间最终能不能形成一个正常而且成熟的投资关系？

对于第一个问题，从日本在美FDI高峰期美国的反应来看，没有任何证据可以表明美国的这种反应不会在另一个强大的东亚国家身上再度发生，特别是那些与美国没有什么共同的战略、政治和军事利益的国家，它们与美国之间的摩擦也就不会像日美之间的摩擦那样受到这种共同利益关系的庇护。国会看起来已经做好准备，只要有可能，他们就会对中国大打“威胁”牌，而巨大的贸易赤字一直是政客们攻击的目标。况且，对媒体来说，报道贸易战、汇率争端、中国的政治和人权问题总是比仔细评估美中经济关系要来得容易。也许应该问，美国公众和政治领袖的态度是否已经被日本企业的经历所影响，因而下一次面对中国的时候会更为平和一些？我的个人看法是，任何缓和的效果都会被“中国是美国各方面的潜在对手”这一事实所抵消，而且，这一事实还会加深美国对中国投资动机的怀疑，加深这场争端中的文化误解或暗含的种族歧视。此外，未来任何一点中国 FDI 的增长都会导致大众媒体对中国产品安全问题的关注，而这是当年的日本 FDI 没有面临的问题。另一个可能是，中国 FDI 在性质上和二十世纪八十年代的日本有很大的不同，因而不会在政治和文化上那样敏感。尽管一些初步的证据表明，中国 FDI 与日本 FDI 有所不同，⁵⁰但别忘了当年日本 FDI 模式也曾经被预言为非常独特、不会引发争议，而最终日本 FDI 还是像经典理论描述的那样充满了争议。

因此，作者对第一个问题的结论较为悲观，根据 FDI 理论和中日情况的许多相似之处，历史将会重演。中国企业有着和当时日本一样的投资动机，会快速地扩大对美 FDI，这个浪潮将同样在贸易和汇率摩擦以及对不公平商业行为的指控的背景下发生，进而在国家层面产生摩擦，这和二十年前日本的遭遇十分相似。

中国企业如何设法减轻这些即将到来的摩擦？日本的经验可能为中国提供了一个更为乐观的发展方向。在不追求相等的经济投入和回报的情况下，绿地投资不像并购那样容易引起政治敏感的问题。在可行的范围内，应该促进绿地投资，而应该尽量避免收购，特别是避免主动的竞标和带侵略性意图的交易等收购行为。与直接收购美国企业或资产相比，也许通过主权财富基金的投资不会引起更多的政治关注（中国投资公司在次贷危机之后在美国投资银行的股权就是一个例子）。但是现在作出这一肯定结论还为时过早，尤其是因为存在操作不透明和投资带有政治动机等可能性，主权财富基金开始引起负面的关注。在美收购时，公司应该采取一些措施，以减少公众对敏感的技术转移和掠夺性投资行为的担忧。在这一点上值得注意的是，尽管华为公司和贝恩投资公司联合竞购 3Com 时采取了这些措施，但他们还是在 2008 年初撤回了竞购，因为这个竞购案未能通过美国外国投资委员会的审查程序。

不管以何种方式进入美国，中国的海外子公司都需要迅速、深入地融入当地社区，表明它们是企业公民、尊重美国法律和市场程序。⁵¹ 要小心谨慎，避免留下雇佣歧视或虐待员工的印象。中国海外子公司应该采用最好的公司治理规范，并任命杰出且有见识的美国人担任独立董事。应当尽可能参加慈善活动。游说活动应该低调，而且最好通过像国际投资组织这样的集体组织进行，而不要以中国企业或利益团体自身的名义进行游说活动。在中国企业进驻或考虑进驻的地方，应该努力与州和地方政府创造良好的关系。

应该积极利用私人层面的外交手段，让中美商界人士通过现有的或新建的论坛进行商讨和辩论。只要可行，应该将政策制定者、学术界和媒体成员邀请至论坛，以增进两国间信息交流，减少文化距离。在这方面，中美商业协会当然是一个很重要的开始，但是迄今为止，中美间此类组织的数量和渗透力都远远低于美日商业关系的相关组织。

中国海外分公司及其在中国的政治支持者是否准备采取这些步骤还不得而知。关于中国大规模对美 FDI 是否准备就绪，有若干问题值得关注。例如，中国企业是否有足够的政治回旋余地，借鉴日本企业行之有效的有效手段，较好地融入美国社区和商业协会？中国企业习惯于从北京或其他地方的政



治权威那里接受直接指导，⁵² 中国企业主管们是否有足够的自主性，对美国当地的情况作出灵活的反应？中国企业能否有效地游说华盛顿的政策制定者，而不会因此招致“共产主义国家的代表正在渗透美国政治”这种批评的言论？中国在美国的公司治理规范是否会明显好于国内，透明度不足、腐败、内部交易等问题（或至少大家的理解是这样）是否会随着中国企业来到美国？大多数人都认为中国产品质量差甚至危险，这个现象是否会加重公众对中国 FDI 的负面反应？中国企业（及其政府主管）能否抑制在美国收购令人瞩目的或敏感的资产的欲望，以避免进一步激化公众意见？

它山之石，可以攻玉

日本企业在美投资——中国可借鉴的经验

目前这些问题还是一种假设，所以现阶段不可能直接给出答案。但是日本的经验告诉我们，如果中国的企业经理人和政治领导人打算在美国投资的话，关注这些重要问题会让他们从中受益。

从长远来看，日本在美国的经历应该可以向中国投资者提供一些可以乐观的理由。尽管日本FDI快速上升的最初几年遇到一些麻烦，今天的日本公司在美国的经营却十分兴旺，在政治上和媒体上几乎不存在什么争议。因此，中国的投资者可以期待中美投资关系最终会实现正常化，尽管这一过程的时间长短主要取决于中国企业适应美国环境的程度。

本文作者感谢 Hugh Patrick, Mark Ramseyer, Karl P. Sauvant, Mark West 及 Charles Whitehead 等人对此文初稿提供的有益建议。 Boyoon Choi 为此提供了非常好的研究帮助。

参考文献

- Bergsten, C. Fred (1982). “What to do about the US-Japan economic conflict”, *Foreign Affairs*, 60, 2 (Summer), pp. 1059-1075.
- Bergsten, C. Fred, Takatoshi Ito and Marcus Nolan (2001). *No More Bashing: Building a New United States-Japan Economic Relationship* (Washington, D.C.: Institute for International Economics).
- Bhagwati, Jagdish (1990). “The Theory of Political Economy, Economic Policy, and Foreign Investment,” in M. Scott and D. Lal, eds., *Public Policy and Economic Development*. (Oxford: Clarendon), pp. 27-54.
- Bhagwati, Jagdish, Elias Dinopoulos, and Kar-Yiu Wong (1992). “Quid Pro Quo Foreign Investment”, *American Economic Review*, 82, pp. 186-190.
- Blonigen, Bruce (1995). “Explaining Japanese Foreign Direct Investment in the United States” Ph.D. dissertation, University of California, Davis.
- Caves, Richard (1993). “Japanese Investment in the United States: Lessons for the Economic Analysis of Foreign Investment”, *World Economy*, 16, pp. 279-300.
- Congressional Research Service (CRS) (1982). “Foreign Investment in U.S Industry”, Issue Brief No. IB78091 (Washington, D.C.: CRS).
- Congressional Research Service (CRS) (1987). “Foreign Mergers and Acquisitions: Non-U.S Companies Acquiring U.S. Companies”, Report No. 87-711 E (Washington, D.C.: CRS).
- Congressional Research Service (CRS) (1989a). “Foreign Investment in United States Banking”, Report No. 89-407 E (Washington, D.C.: CRS).
- Congressional Research Service (CRS) (1989b). “U.S. Trade Restraints: Effects on Foreign Investment”, Report No. 89-447 E (Washington, D.C.: CRS).
- Congressional Research Service (CRS) (2007). “Is China a Threat to the U.S. Economy?”, Report No. RL33604 (Washington, D.C.: CRS).
- Drake, T.A. and Robert Caves (1992). “Changing Determinants of Japanese Foreign Investment in the United States”, *Journal of the Japanese and International Economies*, 6, pp. 228-246.
- Dunning, John H. (1997). *Alliance Capitalism and Global Business* (London: Routledge).
- Encarnation, Dennis (1992). *Rivals Beyond Trade: America versus Japan in Global Competition*. (Ithaca: Cornell University Press).
- Green, Michael J. (2006). “U.S.-Japan Relations after Koizumi: Convergence or Cooling?”, *Washington Quarterly*, 29, 4 (Autumn), pp. 101-110.
- Japan External Trade Organization (JETRO) (1990). “White Paper on Foreign Direct Investments” (in Japanese) (Tokyo: JETRO).
- Kang, C.S. Eliot (1997). “U.S. Politics and Greater Regulation of Inward Foreign Direct Investment”, *International Organization*, 51, pp. 301-333.
- Kojima, K. (1978). *Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations* (New York: Praeger).
- Kong, Fanying (1992). “The Political Economy of Industrial Location: The Case of Japanese Auto Transplants”, Ph.D. dissertation, Purdue University.
- Office of the United States Trade Representative (USTR), 2008 National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers, available at http://www.ustr.gov/assets/Document_Library/Reports_Publications/2008/2008_NTE_Report/asset_upload_file930_14640.pdf.
- Palugod, Nora Custodio (1990). “Japanese Multinationals in the United States: The Determinants of their Direct Investment”, Ph.D. Dissertation, University of Pittsburgh.
- Prestowitz, Clyde (1988). *Trading Places: How We Allowed Japan to Take the Lead* (New York: Basic Books).
- Saxonhouse, Gary (1986). “Japan’s Intractable Trade Surpluses”, *The World Economy*, 9, pp. 239-257.
- Swenson, Deborah (1993). “Foreign Mergers and Acquisitions in the United States”, in Kenneth Froot, ed., *Foreign Direct Investment* (Chicago: University of Chicago Press), pp. 255-281.
- UNCTAD, *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development* (New York and Geneva: United Nations, 2007).
- United States International Trade Commission (USITC) (1985). “A Review of Recent Developments in the U.S. Automobile Industry Including an Assessment of the Japanese Voluntary Restraint Agreements.” Preliminary Report to the Subcommittee on Trade, Committee on Ways and Means, of the U.S. House of Representatives in Connection with Investigation No. 332-188.
- U.S.-Japan Investment Initiative report 2008 (2008). “U.S.-Japan Economic Partnership for Growth,” available at <http://www.state.gov/p/eap/rls/rpt/2008/106487>.
- Vernon, Raymond (1993). “Where are the Multinationals Headed?,” in Kenneth Froot, ed., *Foreign Direct Investment* (Chicago: University of Chicago Press), pp. 57-84.
- Yoshida, Mamoru (1987). *Japanese Direct Manufacturing Investment in the United States* (New York: Praeger).

它山之石，可以攻玉

日本企业在美投资——中国可借鉴的经验

注释

- 1 争议减少的部分原因也可以归结为，在美经营的日本企业善于学习，以及美国公众对来自日本的外商投资“已经适应”。我们将在下面研究这些可能性。
- 2 John H. Dunning 所持的“FDI 折衷理论”混合了三种不同的理论，这三种理论认为 FDI 的推动力为所有权优势、位置优势和内部化优势。
- 3 当然，二十一世纪初的中国和二十世纪八十年代的日本，在与美国的地缘政治关系以及国内政治形态上有许多重大的差异，所以在比较两国 FDI 时还必须考虑到这些差异。
- 4 在海外购买的无形资产可以无偿转移到本国使用，因此，当美元贬值时，跟收购有形资产相比，日本企业在海外收购的无形资产就可以为母公司带来更大的回报。
- 5 正如 Saxonhouse (1986, 第 245 页) 所述：“1982 年，当参议员 Russell Long 讨论美国的所谓‘互惠立法’时，他说：‘没有人能搞得懂日本进口贸易的那些繁文缛节，它们在排斥美国产品上非常有效’。”
- 6 Susan Tolchin 在美国众议院银行、金融与城市事务委员会经济稳定附属委员会听证会上的发言，第 101 届国会，第 1 次会议，1989 年 11 月 15 日，第 116 页。
- 7 《新闻周刊》，1989 年 11 月 13 日，第 186 页。
- 8 尽管国会中批评中国的人认为中国不完全遵守 WTO 的规定，前美国贸易代表署的 Rob Portman 认为美中贸易关系也缺乏公平。参见 CRS 2007，第 34-35 页。
- 9 联合国贸易和发展会议 (UNCTAD)，2007 世界投资报告：跨国公司、采掘工业和发展 (纽约和日内瓦：联合国，2007)，附表 B.1，第 251 页。
- 10 美国贸易代表办公室 (USTR)，2008 国家贸易评估报告：外国贸易壁垒，第 75 页。2008 年间，中国取代美国成为日本最大的出口目的国。
- 11 参见 Saxonhouse (1986) 对贸易逆差及其政策影响的详细讨论。
- 12 参见 Heather Stewart 文章《美中贸易战一触即发》，《观察家报》，2007 年 3 月 26 日，<http://www.observer.guardian.co.uk/business/story/0,,1739428,00.html>。
- 13 参见 Bergsten 1982。
- 14 如果对中美汇率进行实质性调整，最有可能导致的结果是增加中国对美国企业的收购。尽管这个可能性没有引起批评家们的关注，但这却是日本企业在 1985 年日美汇率调整后所采取的行动，如前所述。
- 15 Max Baucus 参议员在参议院委员会关于美中关系金融听证会上的发言，2005 年 6 月 23 日，引自 CRS 2007，第 1-2 页。
- 16 参见 Susan Tolchin 在众议院银行、金融与城市事务委员会经济稳定附属委员会听证会上的发言，第 101 届国会，第 1 次会议，1989 年 11 月 15 日，第 112 页。
- 17 Pat Choate 在众议院银行、金融与城市事务委员会经济稳定附属委员会听证会上的发言，第 101 届国会，第 1 次会议，1989 年 11 月 15 日，第 15 页。
- 18 引自 Green 2006，第 108 页。
- 19 对中海油 (CNOOC) 在 2005 年试图收购优尼科的主要批评之一就是，因为中海油是国有企业，它的收购竞标受到中国政府资金的支持。
- 20 在二十世纪八十年代，国会经常从主要行业如汽车和半导体行业，邀请美国高级管理人员发表对日本 FDI 的看法。并不令人惊讶的是，他们的观点几乎都是负面的，而他们的证词夸大日本对美国竞争力和科技实力的威胁。
- 21 从 1988-1992 年，日本约占所有美国高科技企业收购数量的三分之二，Kang 1997，第 320 页，表 6。Alan Greenspan (在成为美联储主席之前) 反对政府干预富士通-飞兆收购案。Greenspan 评论称“这起事件吓走了外国投资者，造成了美元的下跌和利率的提升……最终结果是美国政府、消费者和商业界多增加了数十亿美元的利息费用”(引自 CRS 1987, 第 16-17 页)。
- 22 引自 Kang 1997，第 321 页。
- 23 Pub. L. No. 110-49, 121 Stat. 246. 参见本系列丛中 David Fagan 的文章。
- 24 “事实是，大部分美国半导体器材部门和整个电子产业正在被外资有系统地收购，这对美国安全和经济竞争力具有潜在的毁灭性威胁，而现在的联邦政府对这些收购却无动于衷。”参议员 Al Gore 在美国参议院的商业、科学和运输委员会科学、技术和空间附属委员会听证会上的发言，第 101 次国会，第 2 次会议，1990 年 10 月 10 日，第 1-2 页。
- 25 反对把日本当作潜在敌手和竞争者的著作中，Prestowitz (1988) 是一个典型。
- 26 参议员 Frank H. Murkowski 在美国参议院的商业、科学和运输委员会外国商业和旅游附属委员会听证会上的发言，第 101 次国会，第 2 次会议，1990 年 7 月 19 日，第 13-15 页。

- 27 在众议院银行、金融与城市事务委员会经济稳定附属委员会的听证会上的发言，第101届国会，第1次会议，1989年11月15日，第110页。
- 28 Hon. John Bryant 在众议院能源与商业委员会商业、消费者保护和竞争力附属委员会的听证会上的发言，第101届国会，第2次会议，1990年6月13日及7月31日。
- 29 同上，第72页。
- 30 日本经常被批评未能多负担军事同盟的开支。事实上，有人宣称日本的经济成功是由美国补贴的，因为美国承担了日本的防卫开支。在这一点上，国会议员 Richard Gephardt 曾经讽刺说，美国和苏联进行冷战，而日本则是“鹬蚌相争，渔翁得利”。中国在对美贸易和投资关系上不存在这样的负担。但是这一点并不能消除有人从两国之间军事竞争的角度出发，对中国在美国的投资持日益怀疑的态度。
- 31 参见《纽约时报》，2007年11月5日。
- 32 Jim Schachter 和 Nancy Yoshida，“经历考验的美国工人：日本老板带来了异国习惯”，《洛杉矶时报》，1988年7月19日。
- 33 Deborah L. Jacobs，“管理：日美文化冲突”，《纽约时报》，1990年9月9日。
- 34 参见Leon Daniel Upi，“Americans Charge U.S.-based Japanese Firms with Bias”（美国人指控在美日企的偏见），United Press International，1991年9月24日（美国工人在国会专门小组前作证的报告）。
- 35 457 U.S. 176 (1982)。
- 36 William Armbruster，“Cultures Clash as Japanese Firms Set up Shop in the U.S.”（日本企业在美开店遭遇的文化冲突），《商业日报》，1989年3月1日。
- 37 也许可以公平地说，尽管价值可能很有限，这些谈判为日本带来了一系列有价值的对管制手段的放松和对法律的改革，但也同时说明了问题的严重性，所以日本需要正视贸易和投资不平衡的问题，以避免损害双边关系。
- 38 Elliot Richardson 在众议院银行、金融与城市事务委员会经济稳定附属委员会的听证会上发言，第101届国会，第1次会议，1989年11月15日，第6-12页。
- 39 对在国际投资协会的设立及其重组过程中比较活跃的 OFII 律师的采访。
- 40 http://www.kkc.or.jp/english/about_center/index.html。该中心的宗旨是“努力缩短日本和其他国家之间，以及日本商界和整个社会之间的理解差异”。
- 41 <http://www.kendanren-usa.org/about/keidanrenUSA/default.asp>。
- 42 <http://www.jusbc.gr.jp/eng/index/html>。
- 43 正如Globerman 和 Shapiro在本文中指出的那样，这个观点有些过分简单化了。
- 44 作者对一位二十世纪八十年代日本收购企业的法律顾问的采访。
- 45 作者拥有哥伦比亚法学院的 Fuyo 教授职位，由 Fuyo 集团（当时六大企业联盟之一）于1980年创建。
- 46 日立基金会将其使命描述为帮助美国那些没有融入全国或全球经济体系的人。
- 47 对日本一家主要高科技公司美国分公司的顾问的采访。
- 48 参见 http://www.sachamber.org/councils/ecodev/toyota/toyota_overview.php。
- 49 http://www.sachamber.org/councils/ecodev/toyota/SA_to_Toyota_Trip_Report_062603.PDF。
- 50 例如，一般认为，来自中国主权财富基金的非控股性投资，会比国有企业或中国私营企业的直接收购引起较小的争议。而且，也可以合理地认为，中国企业可能会尽量避免像日本投资者在二十世纪八十年代购买圆石滩高尔夫球场那样高调的投资活动（圆石滩高尔夫球场和洛克菲勒中心一样，对美国人有一定的象征意义），因为这种投资对中国经济几乎没有什么战略价值。
- 51 丰田，是日本在美最大、也是最成功的海外投资者之一，其被所投资的社区认为是“优秀企业公民”。参见以下对丰田在印第安纳州的工厂的考察报告，http://www.sachamber.org/councils/ecodev/toyota/SA_to_Toyota_Trip_Report_062603.PDF。
- 52 例如，中国驻美总商会受中国驻美领事馆的领导。

Deloitte.

德勤

关于美国德勤中国业务部

美国德勤中国业务部(CSG)与中国德勤共同帮助中国企业对美投资，通过合并收购、绿地投资或者上市融资等方式进入美国市场。德勤操中、英双语的专业人士竭力为中国企业全球化提供全方位服务。

同时，美国德勤中国业务部(CSG)与中国德勤一道，为美国公司在中国进行投资和优化经营——无论是初次进入中国、建立合资企业或进行并购、实施最佳营运流程，还是控制风险——提供专业服务。

如需了解美国德勤中国业务部更多详情，请访问我们的网站：www.deloitte.com/csg

关于Vale—哥伦比亚可持续国际投资研究中心(VCC)

VCC志在对全球外商直接投资（FDI）的研究方面达到国际领先水平，此中心特别关注投资的可持续发展问题。同时，此中心设有专门的教学课程和分析研究项目，讨论FDI对公共政策及国际投资法的影响。通过分析相关FDI的法规政策问题，探讨及分享实践经验和解决方案，为学生提供一个富有挑战性的学习环境。

如需了解Vale—哥伦比亚可持续国际投资研究中心，请访问：www.vcc.columbia.edu

关于德勤

Deloitte (“德勤”) 泛指根据瑞士法律组成的社团性质的组织Deloitte Touche Tohmatsu (“德勤全球”), 其成员所/公司, 以及他们的附属机构和关联机构。其每一个成员所/公司均为独立的法律实体。请访问 www.deloitte.com/about 了解更多有关德勤以及各成员所法律结构的信息。如需了解有关 “Deloitte LLP” 及其附属机构的更多信息, 请访问 www.deloitte.com/us/about 。